



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID
FACULTAD DE INFORMÁTICA

TRABAJO FIN DE MÁSTER
CONSULTORÍA EN EL MARCO
ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA

Autor: José Antonio Mohedano Hernández

Tutor: Javier Hernando Guijarro

FECHA: Mayo 2013

CONSULTORÍA
EN EL MARCO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA

LA GESTIÓN DE PROYECTOS APLICADA A LAS FINANZAS

ÍNDICE

SUMMARY	v
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	viii
CAPÍTULO 1: INICIACIÓN (EL PROYECTO Y EL ASPECTO ECONÓMICO-FINANCIERO).....	1
1.1. Determinación de los objetivos económico-financieros	2
1.1.1. Objetivo de rentabilidad.....	3
1.1.2. Objetivo de crecimiento	3
1.1.3. Objetivo de liquidez	4
1.1.4. Objetivo de supervivencia	5
1.1.5. Organizaciones o actividades sin ánimo de lucro / Voluntariado	5
1.2. La importancia de las personas	6
1.2.1 El “capital humano” como clave del éxito	6
1.2.2 La importancia de la motivación	6
1.3. La importancia de las finanzas	7
CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN	9
2.1. Desarrollar el plan económico-financiero de la empresa.....	9
2.1.1. El presupuesto económico.....	9
2.1.2. Plan de inversión.....	9
2.1.3. Plan de financiación	15
2.1.3.1. Capital / Recursos propios	15
2.1.3.2. Subvenciones	15
2.1.3.3. Préstamos	16
2.1.3.4. Créditos.....	16
2.1.3.5. Otras vías de financiación.....	16
2.1.4. Previsión de Ventas / Consumos	17
2.1.5. Gastos de explotación.....	18
2.1.6. Previsión de Tesorería	20
2.1.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional.....	22
2.1.8. Balance de Situación Previsional.....	23
2.2. Plan de Recursos Humanos	27
2.3. Gestión de riesgos corporativos y financieros	27
2.4. Planificar las adquisiciones	29

CAPÍTULO 3: EJECUCIÓN	31
3.1. Dirigir y gestionar la ejecución del plan económico-financiero	31
3.1.1. El balance	33
3.1.2. La cuenta de pérdidas y ganancias	33
3.1.3. El estado de cambio en el patrimonio neto	33
3.1.4. El estado de flujos de efectivo	34
3.1.5. La memoria	35
3.2. La gestión económico-financiera	35
3.2.1. La Posición Económica	35
3.2.2. La Posición Financiera	35
3.2.3. Los libros de contabilidad:	36
CAPÍTULO 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL	37
4.1. Supervisión y control	37
4.1.1. Seguimiento y previsiones	37
4.1.2. Control económico-financiero	38
4.1.3. Los indicadores	38
4.1.4. El análisis de rentabilidad	39
4.1.5. El apalancamiento financiero	40
4.1.6. La auditoría	41
4.1.7. Contabilidad de costes	42
4.2. Informar de la situación económico-financiera	44
4.3. Actividades de “forecasting”	45
4.4. Revisión de los objetivos (reorganizar y actuar)	46
CAPÍTULO 5: CIERRE FINANCIERO	47
5.1. El cierre contable	47
5.2. El cierre de una sociedad	48
5.2.1. Disolución	48
5.2.2. Liquidación	49
5.2.3. Extinción de la sociedad	50
CAPÍTULO 6: RESPONSABILIDAD PROFESIONAL Y SOCIAL	51
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS	54



Fuente: http://www.banamex.com/economia_finanzas/es/divisas_metas/resumen.htm#

SUMMARY

Lack of adequate economic and financial analysis truncates many of the entrepreneurship and innovation programs. Because of that reason, many great ideas are not even correctly implemented on the first attempt, and the person who finds the proper financial approach, succeed.

All the enterprises have to establish clear objectives, actions to accomplish those objectives, assign roles, responsibilities and executive functions to specific people. Elaborate funding plan that contains surveys on necessary investments, cost analysis, estimate the income, liquid assets and also financial strategy suitable for fundraising to finance programmed actions. Once the project has been executed it is essential to monitor and control the development and integration adopting measures accordingly to the needs.

This thesis applies methodology and best practice of project management as structured framework for the principal economic and financial issues facing business project. It is necessary contribution to entrepreneurs understanding of business, therefore facilitates business development in such rough environment as Spain is at this moment, and at the same time encourages adopting entrepreneur's solution as less risky one.

This document aims to explore all the economic and financial issues from methodological point of view based on my own professional experience, resulting in helping to understand the importance that economy and finances have in developing adequate corporate strategy.

Crisis has highlighted inadequate functionality of many companies. Most popular first symptom is lack of cash flow that deteriorates the company, and results in suspension of payments followed by closing. In other cases, difficulties appear due to poor financial management of committed resources; to be observed in lack of prevision and planning or incorrect basic functionality and operational matters on daily basis.

What would be your advice to someone who have magnificent business idea however no knowledge on how to handle finances in order to succeed in initiating and executing the project?

Despite of the fact that the central nucleus of this paper is at economics and finances area, all the other concepts and topics given during master will be revived; for example business strategy, consultants abilities, organization and standard processes, among others, are impregnated with knowledge of project management.

Why this subject as Master Thesis?

The election is based on the following reasons:

- To outline the concepts and processes that are considered good finance practices as a way of helping to understand the subject, and serve as supporting documentation to business management.
- To expose economical and financial issues in a methodological and easy way to understand format for the ones that may have not be familiar with discussed area, based on the importance, that I have observed it has, in decision making in my professional environment.
- To increase my knowledge of chosen area (economics and finances in business) that I am not familiar in profound with.
- To help creating a simple, global overview on the subject for all of those that are not expert but would like to develop their own business initiative.

RESUMEN

Muchas de las grandes iniciativas empresariales, se ven truncadas por falta de un adecuado análisis económico-financiero. Incluso, muchas grandes ideas no son implantadas correctamente en el primer intento por este motivo, y son otras personas las que consiguen posteriormente el éxito de esas brillantes ideas gracias a una correcta aproximación financiera.

Las empresas necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones necesarias para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución (sus roles y funciones) y elaborar un plan económico-financiero que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas. Una vez iniciado el proyecto empresarial, será imprescindible realizar un seguimiento y control de la evolución (integración), tomando las medidas que se estimen oportunas para mantener el rumbo adecuado durante todo el tiempo de actividad.

En este trabajo, aplicaremos las metodologías y buenas prácticas de la gestión de proyectos, como marco estructurado que nos permita abordar las principales cuestiones económico-financieras a tener en cuenta a la hora de enfrentarnos a un proyecto empresarial, para contribuir, en la medida de lo posible, a que los emprendedores tengan en cuenta estas cuestiones, facilitando así el desarrollo de negocios, en un difícil entorno económico de crisis como el que actualmente estamos viviendo en España, y animando de esta manera a optar por la iniciativa emprendedora, tratando de minimizar el riesgo en base al conocimiento.



***Ayudar a los emprendedores
a tener en cuenta los principales aspectos económico-financieros
de un proyecto empresarial,
desde el enfoque metodológico de la gestión de proyectos***

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Con este trabajo se pretende combinar la gestión de proyectos y las finanzas, abordando la problemática económico-financiera de la empresa desde un punto de vista metodológico y en base a mi propia experiencia profesional, con el fin de ayudar a entender, de una forma estructurada, la importancia que tienen la economía y las finanzas en el desarrollo de una adecuada estrategia empresarial.

La crisis ha puesto de manifiesto el inadecuado funcionamiento financiero de muchas empresas. El escenario más habitual en el que suelen plantearse las crisis empieza por una situación de falta de liquidez, que se va deteriorando hasta que la empresa se ve forzada a presentar la suspensión de pagos y cerrar. En muchos otros casos, las dificultades están asociadas a una deficiente gestión financiera de los recursos comprometidos, a cuestiones de falta de previsión y planificación o a cuestiones operativas y de funcionamiento básico en el día a día.

¿Qué le podrías contar a alguien que tiene una magnífica idea empresarial, pero no tiene ni idea de finanzas, para que inicie y ejecute su proyecto con éxito?

Aunque el núcleo central de este trabajo es el área económico-financiera, se repasarán conceptos y temas tratados en los diferentes módulos del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas (AEC-UPM), como por ejemplo, la estrategia empresarial, habilidades del consultor, organización y procesos de negocio (entre otros), y se encuentra impregnado de los conocimientos en materia de gestión de proyectos.



Fuente: <http://www.blogdelfotografo.com>

¿Por qué se ha elegido este tema para la realización del Trabajo Fin de Master?

La elección está motivada principalmente por las siguientes razones:

- Describir a grandes rasgos los conceptos y los procesos que se consideran buenas prácticas financieras, de forma que se facilite el entendimiento y sirvan de apoyo a la dirección empresarial.
- Tratar de acercar la problemática económico-financiera de la empresa al mundo de la gestión desde un punto de vista metodológico y de forma fácilmente entendible por alguien que no sea experto en la materia, teniendo en cuenta la importancia que, según mi propia observación, tiene en las decisiones que se toman en el entorno profesional.
- Incrementar mi conocimiento en un área (economía y finanzas) que no conozco en profundidad.
- Ayudar, en la medida de lo posible, a los que no son expertos en la materia a tener una visión simple y global del mundo económico-financiero empresarial a la hora de abordar una iniciativa de negocio.



Fuente: <http://www.arcadepymes.com>

CAPÍTULO 1: INICIACIÓN (EL PROYECTO Y EL ASPECTO ECONÓMICO-FINANCIERO)

La empresa surge de una idea, requiere la presencia de un promotor, empresario o emprendedor y se desarrolla en un entorno determinado. La identificación del proyecto, los objetivos, misión, visión y valores, la actividad, el análisis del entorno y las previsiones van a influir de manera decisiva en todo el desarrollo empresarial y son la base del proyecto económico-financiero.

Los aspectos a abordar son:

- El proyecto: se trata de describir los objetivos principales y los hechos relevantes que se han producido, así como aquellos acontecimientos que se prevé sucederán durante la ejecución del mismo y que permitirán comprobar la evolución correcta del proyecto de acuerdo con los planteamientos iniciales, facilitando la toma de decisiones para la mejora de resultados.
- El análisis: conviene realizar un análisis DAFO (SWOT en inglés -*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*-) que nos permita reflexionar sobre las características internas (Debilidades y Fortalezas), así como estudiar la situación externa (Amenazas y Oportunidades), para conocer la situación real y planificar una estrategia de futuro.

Diagnóstico de situación actual



Fuente: <http://mgrfol.blogspot.com.es/2010/11/analisis-dafo.html>

- La actividad: describir la actividad objeto del proyecto empresarial, los pasos que se han dado hasta ahora para su desarrollo, los próximos pasos y los recursos necesarios para la ejecución exitosa del mismo.
- Necesidades financieras: se trata de reflexionar sobre la situación económico-financiera, las necesidades de capital y los flujos necesarios previstos. El resultado de este ejercicio de entendimiento razonado debiera ser el Plan Económico-Financiero, que será tratado en este trabajo con posterioridad.

1.1. Determinación de los objetivos económico-financieros

La determinación de objetivos es esencial para conducir la idea de negocio hacia el éxito empresarial.

Se trata de interiorizar los logros que una organización quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la visión, con la misión, con los valores definidos por esa misma organización, y con el análisis externo e interno realizado.

Los objetivos económico-financieros deben formar parte de los objetivos estratégicos y deben estar alineados con lo que en una empresa se desea para hoy y para el mañana. Su relevancia estriba en garantizar la supervivencia y expansión de la empresa.

En este contexto, una aproximación adecuada a los objetivos económico-financieros, sería tener como referencia **la creación de valor**, tanto para el mercado como para el patrimonio de los accionistas o titulares del capital de la empresa, que es el que en última instancia se mantiene permanentemente sometido al riesgo. Pero no debemos olvidar que la maximización del valor, deberá siempre estar subordinada a otros objetivos de la empresa y concretamente a las consideraciones, tanto económicas como sociales y éticas, que puedan establecerse sobre los mismos.



Fuente: <http://www.negociosyemprendimiento.org>

Los objetivos deben ser:

- Específicos y comprensibles: deben estar enunciados en términos concretos, con palabras claras y sencillas, y la dirección debería asegurarse del entendimiento de los mismos por parte de las personas responsables de su consecución.
- Medibles: que puedan planificarse y cuantificarse.
- Alcanzables, factibles y flexibles: debe ser posible modificar el objetivo cuando surgen situaciones inesperadas o imprevistas.
- Realistas, convenientes y aceptables, es decir alineados con la visión, misión y valores de la organización.

- Que puedan realizarse en el tiempo establecido, y motivadores: al alcance de la capacidad y de los conocimientos de las personas, lo cual no quiere decir que deban resultar sencillos; deben resultar retadores.



Fuente: <http://es.123rf.com>

Es importante tener en cuenta que las personas que participan en la determinación de los objetivos que deben lograr se sentirán más motivadas, en relación con los esfuerzos a realizar para su consecución, que las personas que no son involucradas en el proceso.

1.1.1. Objetivo de rentabilidad

Las empresas persiguen generalmente objetivos de esta índole, tanto a corto como a largo plazo, principalmente las privadas, aunque en determinadas ocasiones, las empresas públicas, y las organizaciones no lucrativas (ONL), anteponeen objetivos de interés social o medioambiental a los económicos.

En cualquier caso, todas tienen que tener en cuenta aspectos económico-financieros que permitan su subsistencia.



Fuente: <http://www.serenitymarkets.com>

1.1.2. Objetivo de crecimiento

Este objetivo se suele traducir en cambios estructurales y en incrementos de tamaño o dimensión que hacen que la empresa aumente su posición y poder en el mercado, fortaleciendo los mecanismos para asegurar la obtención de futuros y mejores excedentes.

El objetivo de crecimiento se materializa en:

- Aumento de las cifras de producción y venta.
- Desarrollo tanto en vertical como en horizontal de su actividad: nuevos productos, nuevos mercados y nuevas explotaciones.
- Absorción y participación para ejercitar el control de otras empresas, bien para la constitución de grupos de interacción económica vertical (idéntica actividad) o de grupos de acción horizontal (diversas actividades complementarias o no).



Fuente: <http://www.grupoaden.com>

1.1.3. Objetivo de liquidez

En economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo sin pérdida significativa de su valor, de tal manera que, cuanto más fácil es convertir un activo en dinero, más líquido se dice que es.

Uno de los problemas más frecuentes con los que se encuentran las empresas es calcular cuánto dinero deben mantener en efectivo para pagar todas sus obligaciones a tiempo.



Fuente: <http://www.gurusblog.com>

El objetivo de liquidez afecta en gran medida a bancos e instituciones financieras, debido a que parte importante de su negocio consiste en prestar dinero; es por ello que van a tratar de colocar la mayor cantidad posible del que administran, puesto que si mantienen demasiados recursos en caja para hacer pagos o devolver depósitos, estarían perdiendo la oportunidad de ganar dinero, pero si por el contrario, mantienen muy poco, podrían no tener la capacidad de afrontar todos sus pagos, con consecuencias que podrían llegar a ser muy perjudiciales o incluso catastróficas para la empresa.

Llegados a este punto, es importante aclarar que la iliquidez es muy distinta de la insolvencia, ya que esta última supone la pérdida del capital, mientras que la primera simplemente supone la falta de recursos en efectivo para saldar las obligaciones. Sin embargo, cuando aparecen problemas de liquidez, puede interpretarse como que la empresa se encuentra en una situación de insolvencia (con los posibles problemas que ello supone), y usualmente se tratará de vender las inversiones, o parte de la cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente, incluso afrontando pérdidas al hacerlo, por lo que la liquidez mal administrada puede llevar a la insolvencia.

1.1.4. Objetivo de supervivencia

Este objetivo se concreta en la estabilidad y adaptabilidad respecto al medio o entorno. Ello será posible si se consigue reducir la vulnerabilidad de la empresa ante variaciones coyunturales, lo que encierra problemas de tamaño, de tecnología, de equilibrio financiero, entre otros. Asimismo, teniendo en cuenta la separación entre propiedad y administración, hemos de tener presente la pretensión del grupo dirigente de la empresa en mantener y, si es posible, incrementar su poder decisorio.

La pequeña empresa, en última instancia, pretenderá como objetivo principal sobrevivir y mantener su independencia, sacrificando en ocasiones el logro de mayores beneficios y la tentación del crecimiento.

1.1.5. Organizaciones o actividades sin ánimo de lucro / Voluntariado

En algunas ocasiones, los objetivos económico-financieros pasan a un segundo plano, si bien siguen siendo importantes para permitir el mantenimiento de las actividades de la organización.

En estos casos, nos encontramos ante entidades de carácter civil o social no lucrativas (ONL), que normalmente persiguen fines, humanitarios en favor de grupos, personas desfavorecidas o bienes de interés social.



Fuente: <http://noticiarsrc.com>

1.2. La importancia de las personas

1.2.1 El “capital humano” como clave del éxito

El factor humano es el motor que mueve a las empresas, y por lo tanto, la calidad del “capital humano” será determinante a la hora de conseguir las metas marcadas.



Fuente: <http://trabajafuera.com>



Fuente: <http://juanmago.com/>

1.2.2 La importancia de la motivación

El “capital humano” es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y por eso muchas empresas están buscando formas de atraer y retener el talento y los recursos humanos más valiosos.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Cada día se valora más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, el buen ambiente laboral... Muchos son los instrumentos que pueden apoyar a la empresa en su camino hacia la flexibilidad, siendo uno de ellos la incorporación de las nuevas tecnologías para facilitar una mejor organización del trabajo y optimización del tiempo.

Un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación: en numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia, saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

Una advertencia: en esta cuestión relativa a la motivación de los trabajadores, es fundamental tener claro que no hay una guía con medidas adecuadas que pueda servir de aplicación para todas las personas; hay que tener en cuenta la situación personal de cada miembro del equipo con el fin de que nadie indirectamente se sienta discriminado. Favorecer ciertas medidas que favorezcan a algunos individuos en particular o a ciertos grupos, puede afectar a la motivación de aquellas personas o grupos que no estén siendo beneficiados.

1.3. La importancia de las finanzas

Aunque las finanzas tienen un componente eminentemente cuantitativo y hacen uso intensivo de las matemáticas, no son una ciencia exacta. Sin embargo, en las empresas se deben tomar frecuentemente decisiones que involucran la aplicación de fondos para lograr algún objetivo empresarial: la búsqueda de alternativas de financiación, decisiones de inversión, liquidación, adquisición fusión, entre muchas otras, se centran en el área financiera, por lo que se hace imprescindible manejar la información basada en el conocimiento, así como resulta fundamental entender las relaciones que afectan a las variables que se analizan para una toma de decisiones acertada. Incluso, adquieren especial relevancia ciertas habilidades predictivas para tratar de anticiparse a las consecuencias positivas o negativas de los riesgos y problemas.

Se trata de profundizar en el conjunto de conocimientos que permiten estimar, analizar y evaluar las decisiones relativas a los flujos de dinero de una unidad económica en el tiempo, con el fin de obtener ventajas competitivas que sitúen a la empresa en una sección diferencial del mercado.

Un conocimiento adecuado del ámbito financiero debiera permitir la obtención de un número mayor de aciertos (tanto cuantitativa como cualitativamente) a la hora de tomar decisiones que conduzcan al éxito empresarial, y llegados a este punto, debemos observar la importancia de establecer una adecuada estructura organizativa que permita obtener la mayor eficiencia posible en la gestión.

La estructura organizativa, entendida como el conjunto de funciones y de relaciones formales que se establecen para cumplir los objetivos, es esencial para funcionamiento de la empresa, ya que es el marco sobre el que se establecen los mecanismos que permitirán el cumplimiento correcto y eficiente de los planes de la empresa, y concretamente del plan financiero.

Funciones habituales de un departamento financiero (ilustrativo)



Fuente: Javier Hernando, "Gestión de riesgos corporativos y financieros – La gestión del riesgo en la empresa"
(Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)

Contar con información financiera optima, oportuna y relevante permite construir una base firme para facilitar la toma de decisiones, y procura un avance adecuado del proyecto. En toda empresa, una buena gestión financiera proporciona la información esencial para los que realizan las tareas de ejecución y supervisión, facilitando la detección de errores accidentales o deliberados, y la prevención de fraude y/o corrupción, ya que posibilita los controles internos y la capacidad de identificar con rapidez los sucesos inusuales y los desvíos que comprometen el presupuesto asignado. Por lo tanto, la función financiera es un elemento crítico de éxito y una herramienta idónea para que la dirección empresarial logre sus objetivos.

CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN

2.1. Desarrollar el plan económico-financiero de la empresa

La planificación es un proceso clave dentro de la gestión económico-financiera, que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir.

Se debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

2.1.1. El presupuesto económico

Se trata de las actividades de cálculo y negociación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, por un período de tiempo, que generalmente es un año.

Es un conjunto de enunciados formales (escritos), relativos a las finanzas y a las operaciones, que expresan las expectativas de la dirección en relación con las ventas, los gastos, el volumen de producción y las diversas transacciones financieras de la empresa para el siguiente período.

Es una herramienta que se utiliza al principio del período para la planificación y al final del período como instrumento de control, que permite a la dirección empresarial el cotejo del desempeño de la empresa con lo planificado, a fin de poder mejorar el desempeño futuro.

2.1.2. Plan de inversión

Calcular el dinero necesario para poner en marcha una idea empresarial requiere cierta investigación del mercado local y el esbozo de un plan de negocios que refleje las decisiones que impactarán en los resultados del negocio.

Estimar la inversión permite detectar las necesidades de financiamiento, reevaluar el proyecto o guiar los gastos reales.



Fuente: <http://www.buenosnegocios.com>

Conocemos por **apalancamiento** financiero la toma de deuda por parte de las compañías para cubrir toda, o una parte de sus necesidades de financiación. De esta forma, tanto en el momento de iniciar la empresa, como en las sucesivas inversiones que tengan que ser realizadas, bien para expansión del negocio, bien para compra de nuevas empresas, lanzamiento de productos, etc., la dirección tiene la alternativa de optar por solicitar los fondos necesarios a los accionistas, o bien recurrir a los mercados de deuda (generalmente entidades de crédito).

La combinación de fondos propios y deuda a aplicar a cada caso concreto no responde a una solución única y está en función de varios factores. A continuación se señalan los principales criterios que tienen que ser tenidos en cuenta durante el análisis y antes de la toma de la decisión:

- **Flexibilidad** – La elección de una u otra política puede otorgar a la empresa cierta flexibilidad ante diferentes situaciones. Por ejemplo si la empresa cuenta con endeudamiento con varias entidades del que no ha dispuesto por completo, en un caso de necesidad puede recurrir a estas fuentes de financiación, concedidas y sin utilizar para hacer las inversiones que considera necesarias o para atender un imprevisto. Esto suele ser más rápido que realizar una ampliación de capital, salvo que se trate de una empresa en la que los accionistas sean pocos y se pueda articular la misma de una forma rápida.
- **Riesgo:** es posiblemente el criterio fundamental a considerar. A diferencia de los fondos propios, la deuda exige una rentabilidad vía intereses que es independiente de la generación de beneficios de la compañía. Igualmente tiene un calendario de devolución que tampoco depende de la mayor o menor caja que genere el negocio, sino que es fijo. Esto hace que ante caídas de negocio o imprevistos, la deuda aumente el riesgo de la empresa porque puede hacer que no sea posible cumplir con sus obligaciones, forzando la insolvencia.

- **Ingreso:** hace referencia a la caja que genera cada operación de toma de deuda o de fondos propios. Podemos resaltar el hecho de que puede haber operaciones que afectan a los fondos propios de la compañía y que sin embargo no están generando cobros de dinero alguno, como por ejemplo, las ampliaciones de capital por compensación de créditos. En función de cada situación, este criterio puede hacer más adecuado decidirse por un tipo de estructura diferente en función del objetivo a cubrir.
- **Coste:** generalmente se dice que el coste de la deuda es menor que el coste de los fondos propios. Sin embargo debe tenerse en cuenta el factor del riesgo, ya que en otro caso la búsqueda de la minimización del coste llevaría a tomar únicamente deuda como fuente de financiación de la compañía, sin utilización capital o fondos propios, lo que desde luego está lejos de ser una recomendación prudente.
- **Temporalidad:** el tiempo disponible para instrumentar la operación es un factor determinante. Las ampliaciones de capital o tomas de fondos propios en compañías con muchos accionistas son operaciones societarias complejas que se tienen que planificar con tiempo. Las operaciones de endeudamiento mediante préstamos o pólizas bilaterales (en las que sólo participa la compañía y una entidad) son generalmente rápidas, sin embargo el estructurar grandes préstamos con muchas entidades lleva un tiempo de preparación largo. Todo esto tiene que ser tenido en cuenta.



Fuente: <http://webquest.carm.es>

- **Oportunidad:** las condiciones de los mercados de capital y deuda, la situación de los accionistas de las compañías, sus actitudes y preferencias condicionan en muchos casos poder optar por una u otra política”.

Fuente: Ignacio Marqués del Pecho, “Coste del Capital, DFC y Estructura Financiera”, enero 2013
(Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)

Pasemos ahora a revisar algunos **conceptos importantes** a tener en cuenta en relación con el plan de inversión inicial:

Inmovilizado Intangible

Gastos de investigación y desarrollo (I+D): es la búsqueda original y planificada, que persigue descubrir nuevos conocimientos, un incremento de la innovación, y una mejor comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos, hasta que se inicia la producción comercial.



Fuente: <http://pulsosocial.com>

Concesiones administrativas: gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el Estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.

Propiedad industrial y patentes: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso, o a la concesión del uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse en la empresa adquirente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos, y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente Registro.

Fondo de comercio: conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.

Aplicaciones informáticas: importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos; se incluirán los elaborados por la propia empresa.

Otro inmovilizado intangible: en el nuevo Plan General Contable, los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero (leasing) no se imputan ya en este apartado. Sí otros conceptos como los anticipos para Inmovilizaciones Inmateriales, etc.

Inmovilizado Material

Terrenos: representa solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras.

Edificios y construcciones: representa los edificios, cualquiera que sea su destino y, cualquier otra instalación de uso especializado, como instalaciones eléctricas en general, instalaciones de climatización, instalaciones de agua, instalaciones de higiene, equipos de medida y control, etc.



Fuente: <http://www.contabilidad-empresa.com>

Maquinaria y utillaje: representa las máquinas mediante las cuales se realiza la extracción o elaboración de productos.

Mobiliario: muebles, material y equipos de oficinas, con excepción de los incluidos en la cuenta de “equipos para procesos de información”.

Equipamiento informático: ordenadores y demás conjuntos electrónicos.

Elementos de transporte: vehículos de todas clases, exceptuando los de transporte interno dentro de la factoría.

Otro inmovilizado material: cualesquiera otras inmovilizaciones materiales no incluidas en los demás apartados del Inmovilizado Material. Se incluirán en esta cuenta los envases y embalajes que por sus características deban considerarse como inmovilizado y los repuestos para inmovilizado cuyo ciclo de almacenamiento sea superior a un año.

Inmovilizado Financiero

Depósitos o fianzas constituidos a largo plazo

Otros: participaciones en sociedades de garantía recíproca (SGR), etc.

Circulante

Existencias iniciales: coste del stock inicial que puede resultar necesario para hacer frente a la apertura del negocio

Provisión de fondos: importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.

Otros: cualquier otro no previsto anteriormente

Cuadro 1: tabla resumen del “Plan de Inversión Inicial”:

Concepto	Importe	% IVA	% Amortización
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmovilizado Intangible:			
Gastos de Investigación y Desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Fondo de comercio			
Aplicaciones informáticas			
Otro Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material:			
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipamiento informático			
Elementos de transporte			
Otro Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero:			
Depósitos y fianzas			
Otros (participaciones, etc.)			
ACTIVO CORRIENTE			
Circulante:			
Existencias iniciales			
Provisión de fondos			
Otros			
TOTAL INVERSIONES			
TOTAL INVERSIONES (IVA INCLUIDO)			
TOTAL AMORTIZACIONES			

2.1.3. Plan de financiación

Una vez que se determina la cantidad de dinero necesaria para desarrollar la actividad empresarial, es necesario detallar la forma o maneras, mediante la cual o las cuales se va a obtener la financiación para poder realizar el desembolso previsto. El plan de financiación va a permitir conocer cómo vamos a obtener el dinero suficiente para atender las inversiones y los gastos necesarios que se van a ir produciendo a lo largo del tiempo.

2.1.3.1. Capital / Recursos propios

Recursos aportados al inicio o de forma sucesiva por los propietarios y socios de la empresa. También incluiremos en este apartado la autofinanciación y recursos generados por la empresa (beneficios no distribuidos).

El capital riesgo: las sociedades de capital riesgo invierten en empresas con dificultades para acceder a otras fuentes de financiación; son participaciones minoritarias, a medio y largo plazo, que buscan desinvertir una vez que la empresa se haya consolidado.

Los "Business Angels": son inversores privados que invierten en proyectos empresariales o empresas, ofrecen experiencia, asesoría y facilitan contactos.



Fuente: <http://www.lasalleparquedeinnovacion.es>

2.1.3.2. Subvenciones

Cantidades a fondo perdido, no reembolsables, de carácter no regular, y que se pueden obtener en forma de reducción de tipos de interés o de ayuda directa. Las concede la administración y pueden destinarse al capital o a la explotación. Existen diferentes líneas en función de las directrices económicas.

2.1.3.3. Préstamos

Contrato en virtud del cual el prestamista entrega al prestatario una cantidad de dinero a un tipo de interés (fijo o variable) durante un plazo determinado de tiempo.

Microcréditos: son préstamos dirigidos a microempresas y actividades económicas en general que cuenten con un proyecto de inversión viable, pero encuentren dificultades para acceder a los canales habituales de financiación.

Algunas referencias de interés son:

- Préstamos participativos para emprendedores (ej. ENISA: <http://www.enisa.es/>)
- Microcréditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO): <http://www.ico.es>

Préstamos participativos: el tipo de interés varía en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Como garantía se exige la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto y experiencia del equipo gestor.

Los organismos regionales que conceden este tipo de préstamos son por ejemplo:

- Sociedad Regional de Promoción, SRP: <http://www.srp.es>
- Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras, SODECO: <http://www.sodeco.es>

2.1.3.4. Créditos

Cantidad de dinero que una entidad financiera pone a disposición del prestatario en una cuenta corriente abierta al efecto, hasta un límite determinado y por un plazo prefijado, liquidándose periódicamente los intereses sobre las cantidades dispuestas.

2.1.3.5. Otras vías de financiación

Arrendamiento financiero: arrendamiento de bienes muebles e inmuebles. Ofrece la ventaja de poder disponer de un bien sin desembolsar la totalidad de la inversión.

Leasing: arrendamiento financiero, a medio o largo plazo, de bienes de equipo o inmuebles destinados a finalidades empresariales o profesionales. Al final del contrato, se puede adquirir el bien por un valor residual

Renting: la compañía de "*renting*" alquila el bien al arrendatario y le garantiza el uso y disfrute del mismo.

Garantía recíproca: las sociedades de garantía recíproca avalan a las empresas con objeto de facilitarles el acceso al crédito.

Cuadro 2: tabla resumen del “Plan de Financiación”:

Concepto	Importe	%
PATRIMONIO NETO:		
Capital y otras aportaciones de socios		
Subvenciones, donaciones y legados		
PASIVO NO CORRIENTE:		
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos		
PASIVO CORRIENTE:		
Deudas a corto plazo con entidades de crédito		
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)		
TOTAL FINANCIACIÓN		

2.1.4. Previsión de Ventas / Consumos

La realización de una correcta previsión de ventas es vital para la empresa, pues de ella se deriva el presupuesto de ingresos y de gastos y, por consiguiente, las previsiones de fabricación, aprovisionamiento, logística, recursos humanos. La previsión de ventas provendrá de las estimaciones de consumo de los clientes que ser realicen.

Productos/Servicios: se trata de productos físicos (elementos tangibles) o conjunto de actividades (elementos intangibles), que se pueden ofrecer al mercado como respuesta a los deseos o necesidades de los clientes.

Cuadro 3: tabla resumen de la “Previsión de Ventas / Consumos”:

Concepto	Año 1
Producto/Servicio	
Unidades	
Precio venta/unidad	
Importe	
Consumos/unidad	
Consumos total	
Consumo sobre ventas (%)	
TOTAL VENTAS	
TOTAL CONSUMOS	

Para cada uno de los productos y/o servicios que la empresa comercializa, hay que expresar el número de unidades que se prevé vender, el precio de cada unidad y el coste de los consumos.



Fuente: <http://www.neoteo.com>

2.1.5. Gastos de explotación

Son los gastos derivados de las actividades habituales de explotación de una empresa.

Otros gastos de Explotación

Gastos en I+D del ejercicio: gastos en investigación y desarrollo del ejercicio por servicios encargados a otras empresas.

Reparaciones y conservación: mantenimiento y reparaciones, gastos derivados de la conservación del inmovilizado material.

Servicios de profesionales independientes: contraprestación de servicios profesionales independientes (asesorías, gestorías, etc.).

Transportes: comprende los transportes a cargo de la empresa, realizados por terceros, cuando no proceda incluirlos en el precio de adquisición del inmovilizado o de las existencias.



Fuente: <http://es.123rf.com>

Primas de seguros: comprende las cantidades que se satisfacen por primas de seguros de todo tipo, excepto Seguridad Social.

Servicios bancarios y similares: las comisiones y otros gastos que se satisfacen por servicios bancarios y similares.

Publicidad, propaganda y relaciones públicas: importe de los gastos que se satisfacen por los conceptos que indica el nombre de la cuenta (presupuesto de marketing).

Suministros: consumos de electricidad, agua, gas o cualquier otro abastecimiento que no tenga la cualidad de almacenable.

Comunicaciones: gastos de teléfono, fax, Internet, etc.

Otros tributos: todo tipo de tasas, contribuciones e impuestos (IBI, IAE, IVTM, etc.).

Otros servicios: cualquier otro gasto no especificado anteriormente (gastos de viaje, formación, etc.)



Fuente: <http://ideasynegocios.info>

Gastos de Personal contratado

Incluye salarios brutos de personal asalariado, incentivos y Seguridad Social a cargo de la empresa.

Gastos de Personal no laboral

Incluye la retribución económica y seguros sociales del personal no laboral.



Fuente: <http://definanzas.com>

Cuadro 4: tabla resumen de los “Gastos de Explotación”:

Concepto	Año 1
Otros gastos de explotación:	
Gastos en I+D del ejercicio	
Arrendamientos y cánones	
Reparaciones y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguros	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad y relaciones públicas	
Suministros	
Comunicaciones	
Otros Tributos (IBI, IAE, IVTM, etc)	
Otros Servicios (gastos de viaje, formación)	
Gastos de personal contratado:	
Sueldos y Salarios	
Seguridad Social	
Gastos de personal no laboral:	
Retribuciones	
Seguridad social	

2.1.6. Previsión de Tesorería

Los conceptos manejados en este apartado son los mismos que los que se van a manejar posteriormente en la cuenta de explotación, pero en este caso se ha de considerar el momento en que se pagará o cobrará, independientemente de cuando se produzcan las compras y las ventas.

Cuadro 5: tabla resumen de “Previsión de Tesorería”:

Concepto	Meses:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial													
Cobros													
Cobros clientes / ventas													
Subvenciones													
Capital/Recursos propios													
Préstamos													

Otra financiación					
Total cobros					
Pagos					
Inversiones					
Pagos a proveedores					
Otros proveedores					
Sueldos y Salarios (Netos) de Personal contratado					
Seguridad Social de Personal contratado					
Retribuciones de personal no laboral					
Seguros Sociales de personal no laboral					
IRPF					
Otros tributos (IBI, IAE,...)					
Publicidad, propaganda y relaciones públicas					
Servicios de profesionales independientes					
Primas de seguros					
Arrendamientos y cánones					
Gastos en I+D del ejercicio					
Suministros					
Comunicaciones					
Servicios bancarios y similares					
Reparaciones y conservación					
Transportes					
Otros servicios (gastos de viaje, formación, etc.)					
Gastos financieros de préstamos, créditos, etc.					
Devolución préstamos, créditos, etc.					
Total pagos					
IVA repercutido					
IVA soportado					
Pago de IVA					
DIFERENCIA COBROS-PAGOS					
SALDO ANTERIOR					
SALDO ACUMULADO					

2.1.7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional

Ventas: bienes o servicios que son objeto de la actividad de la empresa. La cifra de negocios es el término utilizado para denominar la cifra total de ventas del ejercicio económico de la empresa.



Fuente: <http://www.webmarketingemprendedores.com>

Consumos: aprovisionamientos en mercaderías y demás bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, bien sin alterar su forma o previo sometimiento a procesos de adaptación, transformación, o construcción.

Gastos de personal contratado: gasto total en el que incurre la empresa en este concepto según su política salarial.

Otros gastos de explotación: resto de las cantidades monetarias empleadas en la gestión del negocio que no añaden valor a los activos y no son gastos de compra de materia prima.

Amortizaciones: pérdida gradual de valor de un activo fijo a lo largo de su vida física o económica dando como gasto del ejercicio un porcentaje de su valor.

Gastos de personal no laboral: gasto total en el que incurre la empresa por este concepto según su política salarial.

Gastos financieros: gastos de financiación (intereses, comisiones,...) tanto de créditos, préstamos, gastos financieros generales, como de descuentos y financiación de clientes, y gastos financieros comerciales.

Impuestos: impuesto proporcional que grava los beneficios de la empresa.



Fuente: <http://www.periodistadigital.com>

Cuadro 6: tabla resumen de la “Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional”:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas			
Consumos			
Gastos de personal contratado			
Otros gastos de explotación			
Amortizaciones			
RTDO. DE EXPLOTACION			
Costes de personal no laboral			
BAII			
Gastos financieros			
BAI			
Impuestos			
RESULTADO			
CASH-FLOW			

2.1.8. Balance de Situación Previsional

ACTIVO

Activo No Corriente:

Inmovilizado intangible: activos no físicos y amortizables que consisten en un bien o derecho de la propiedad industrial o comercial.



Fuente: <http://www.mundodepatentesymarcas.com>

Inmovilizado Material: parte del inmovilizado de la empresa compuesto por bienes inmuebles, o bienes muebles no destinados a la venta en el curso normal de las operaciones.

- **Inmovilizado financiero:** activos financieros que se tiene como objetivo de filiales o participaciones estables.
- **Amortización acumulada:** expresión del deterioro del activo fijo para su utilización en el proceso productivo.

Activo Corriente:

Existencias: valor de las existencias, materias primas y auxiliares que se compran adicionalmente a la mercadería vendida en el período.

Clientes y otros deudores: recoge el saldo pendiente de cobro de clientes y otros deudores.

Tesorería: expresa la disponibilidad de recursos líquidos en caja



Fuente: <http://lifeskillsfromthedojo.com>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO

Patrimonio Neto

- Fondos Propios:

Capital: importe del capital aportado por los accionistas para constituir el patrimonio social que les otorga sus derechos sociales.

Reservas: son los beneficios no distribuidos que forman parte de los fondos propios de la empresa.

Resultados del ejercicio: muestra el resultado (beneficio o pérdida) de forma informativa, como componente de los recursos propios de la empresa. (Su desglose se muestra en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias).

- Subvenciones, donaciones y legados recibidos:

Subvenciones al capital: importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones. Las concedidas por las Administraciones Públicas, tanto nacionales como internacionales, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes) cuando no sean reintegrables.

Donaciones y legados de capital: las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares, para el establecimiento o estructura fija de la empresa (activos no corrientes), cuando no sean reintegrables.



Fuente: <http://www.foes.es>

Pasivo No Corriente

- Deudas a largo plazo:

Deudas a largo plazo por préstamos recibidos: muestra la deuda pendiente sobre el dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones superiores al año y con un coste financiero.

Otra financiación a largo plazo: importe de las deudas pendientes de pago en el momento de cierre del ejercicio originadas por las inversiones y compra de mercaderías.

Pasivo Corriente

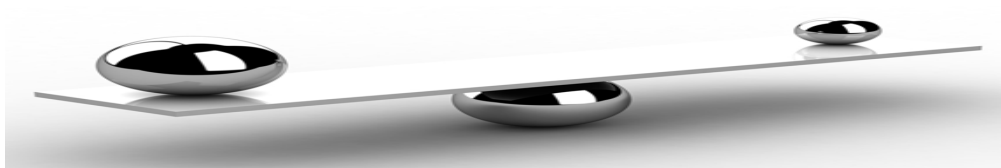
Deudas a corto plazo con entidades de crédito: las contraídas con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos, con vencimiento inferior a un año.

Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:

- **Proveedores:** saldos pendientes de pago por la compra de mercaderías.
- **Acreedores:** saldos pendientes de pago derivados de otros gastos de explotación.
- **Administraciones Públicas:** importe de los saldos pendientes con las Administraciones Públicas.
- **Anticipos de clientes:** entregas de clientes, normalmente en efectivo, en concepto de "a cuenta" de suministros futuros.



Fuente: <http://concursodeacreedoresweb.com>



Fuente: <http://concursodeacreedoresweb.com>

Cuadro 7: tabla resumen del “Balance de Situación Previsional”:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO			
Activo No Corriente:			
Inmovilizado Intangible			
Inmovilizado Material			
Inmovilizado Financiero			
Amortización Acumulada			
Activo Corriente:			
Existencias			
Clientes y otros deudores			
Tesorería			
Total activo			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
PATRIMONIO NETO:			
Fondos propios:			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
Subvenciones, donaciones y legados recibidos			
PASIVO NO CORRIENTE:			
Deudas a largo plazo:			
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos			
Otra financiación a largo plazo			
PASIVO CORRIENTE:			
Deudas a corto plazo con entidades de crédito			
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:			
Proveedores			
Acreedores			
Administraciones Públicas			
Anticipos de clientes			
Total Pasivo			
Necesidades			

Fuente: <http://www.guia.ccei.es>

2.2. Plan de Recursos Humanos

Es necesario plantearnos las necesidades de recursos humanos para llevar a cabo el proyecto de forma que se logren los objetivos, y hacer un análisis de impacto en costes para comprobar la viabilidad del plan económico-financiero.



Fuente: <http://retos-directivos.cae.es>

La gestión de Recursos Humanos incluye los procesos de asignación, organización, gestión, dirección y desarrollo de las personas que forman parte del proyecto empresarial.

Parte del proceso de desarrollo del equipo implica reconocer y recompensar el comportamiento deseable, y en este punto, resulta importante comprender que una recompensa particular otorgada a una persona, sólo será eficaz si satisface una necesidad importante para esa persona.

Adquiere particular importancia la asignación de roles y responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación.

Un aspecto a destacar es la evaluación del desempeño, que ha de medirse en términos de éxito técnico, conforme a objetivos acordados previamente, de desempeño según los plazos establecidos o requeridos y de desempeño en función de las restricciones financieras marcadas. Los equipos de alto desempeño se caracterizan por este funcionamiento orientado a las tareas, al cumplimiento de objetivos, y a la obtención de resultados.

2.3. Gestión de riesgos corporativos y financieros

El riesgo es algo inherente a la actividad empresarial, ya que no existe completa certeza de que las decisiones que se toman y las acciones que se ejecutan conduzcan al resultado esperado, ya que éstos vendrán determinados por la aparición y manifestación de escenarios, previstos o no, por los gerentes. La empresa de hoy se encuentra inmersa en un entorno complejo y cambiante, caracterizado por una alta incertidumbre.

Por todo ello, toma especial importancia la adecuada gestión de riesgos con el fin de minimizar, evitar, transferir o aceptar la probabilidad e impacto de riesgos negativos y explotar, compartir, mejorar o aceptar las oportunidades (riesgos positivos), y resulta crítica la planificación de la respuesta a los riesgos, que se concreta en la determinación de planes de acción concreto frente a los riesgos.



Fuente: <http://retos-directivos.cac.es>

Principales riesgos a los que se encuentra sometida la actividad empresarial:

- **Crédito o insolvencia:** es el riesgo que asume la empresa acreedora ante la posible incapacidad de pago de la empresa deudora.
- **Interés:** derivado de los cambios en el tipo de interés, que afectan al valor de los distintos activos y pasivos que posee la empresa.
- **Tipo de cambio:** se origina por las oscilaciones de los tipos de cambio entre distintas monedas, afectando a las posiciones acreedoras y deudoras de la empresa. Encontramos este riesgo en transacciones de exportaciones e importaciones (si se realizan en moneda extranjera), en préstamos al extranjero, en divisas e inversiones directas en el extranjero. En el caso de empresas no financieras, puede subdividirse en tres elementos: riesgos de transacción, riesgo contable y riesgo económico. El precio de los bienes y servicios y el tipo de interés, son los factores que influyen en las variaciones del tipo de cambio.
- **Liquidez:** referente a la inoportunidad o coste de deshacer una posición en un activo real o financiero, es decir, de convertirlo en dinero líquido. Se origina por los desfases entre el grado de exigibilidad de operaciones pasivas ligadas a la inversión y el grado de realización de los activos. En relación con este riesgo, influyen los siguientes factores: existencia o no de un mercado secundario dinámico, el coste de transferencia de la propiedad del activo y el tamaño de la operación. El diferencial entre el precio de compra y el de venta es un aspecto determinante e influye directamente en este tipo de riesgo.

- **Operacional:** está relacionado con posibles fallos en sistemas informáticos, pérdidas no recuperables de información, errores en las transacciones y otros fallos cometidos por los empleados. Su impacto se ha incrementado por el gran desarrollo tecnológico, el uso de sistemas informáticos complejos y el almacenamiento digital de la información.
- **Inflación:** viene dado por la incertidumbre que la inflación provoca sobre la tasa de rendimiento / coste real de una inversión / financiación.
- **Legal:** relativo a las posibles pérdidas por incumplimiento de contratos o cuando el ordenamiento jurídico no ofrece la garantía para su cumplimiento.
- **Obsolescencia:** se origina por la aparición de nuevas técnicas o tecnologías antes de lo previsto y que ocasiona que los activos actuales pierdan valor y los procesos puedan quedar desfasados.
- **Reputacional:** se materializa por el deterioro de la imagen que puede sufrir la empresa por distintas razones. Ha quedado demostrado que un deterioro en la reputación afecta al desempeño económico de la empresa.
- **Catastrófico:** recoge situaciones como inundaciones, incendios, sabotajes, huelgas, actos de terrorismo, etc.

Contar con planes frente a riesgos, supone una verdadera ventaja competitiva. Estar preparados y responder de manera adecuada cuando los riesgos se materializan supone un gran valor añadido para la empresa.

Fuente: Javier Hernando, "Gestión de riesgos corporativos y financieros – La gestión del riesgo en la empresa"
(Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)

2.4. Planificar las adquisiciones

Una vez realizado el plan de financiación, y teniendo analizadas las necesidades de recursos, es conveniente proceder a abordar plan de las adquisiciones, que incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener, al margen de los recursos humanos que han de formar parte de la estructura organizativa, comentados en el punto anterior.

En relación con el objeto de estudio que estamos persiguiendo, la importancia de esta planificación de las adquisiciones adquiere dimensión económica al contrastarla con el plan económico-financiero para comprobar la integridad y viabilidad de ambos.

Se trata de documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificando la forma de hacerlo e identificando a posibles vendedores.

A este proceso, le seguirá la ejecución de las adquisiciones, que consiste en obtener respuestas de los vendedores, analizar las alternativas, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato, o realizar una compra.



Fuente: <http://grupo3ecommerce.blogspot.com.es>

También hay que tener en cuenta que es necesario administrar las adquisiciones, es decir, gestionar las relaciones, hacer seguimiento de la ejecución de los contratos o de las compras, y realizar cambios y correcciones según sea necesario.

Por último, también adquiere relevancia el proceso de cierre de las adquisiciones, que consiste en completar cada adquisición para el proyecto. Implica verificar de forma documental que el producto cumple con las características que se le suponían al realizar la compra, o verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables, en el caso de contratos de servicios u otro tipo de contratos o similares, sean aceptables.

CAPÍTULO 3: EJECUCIÓN

3.1. Dirigir y gestionar la ejecución del plan económico-financiero

La principal finalidad de la dirección financiera es analizar la estructura económica de la empresa a través de determinados instrumentos, como son el balance y la cuenta de resultados, con el objeto de mejorar la eficiencia.

La función financiera ocupa un lugar estratégico, cuyo objetivo principal es utilizar toda su capacidad operativa y analítica para atender eficientemente a sus "clientes internos", vale decir, su respaldo oportuno y eficaz a las áreas de producción, recursos humanos, procedimientos administrativos y adquisiciones.

Las principales tareas encomendadas a la función financiera son las siguientes:

- Elaboración y proyección de presupuestos y flujos de fondos acordes con las diferentes actividades programadas.
- Fijación de políticas en torno al comportamiento de los activos: en cuanto a los circulantes, definiendo procedimientos con respecto a caja y bancos y al control de los inventarios. En lo que respecta a los activos fijos, se tendrá que definir procedimientos de depreciación con fines contables y tributarios, y en lo tocante a los activos diferidos, se definirán las normas que rigen los procesos de amortización.
- Definición y planificación de la estructura de endeudamiento: la función financiera debe buscar un permanente equilibrio entre los niveles de endeudamiento y la solidez y autonomía del proyecto. La utilización intensiva del crédito mejora la rentabilidad, siempre que su costo sea inferior al rendimiento, por eso se suele afirmar que en las circunstancias anotadas "mayor apalancamiento" beneficia a la empresa propietaria del proyecto; sin embargo, se precisa de una actitud ponderada al respecto, ya que un exceso de endeudamiento apareja cuotas mayores para el cubrimiento del servicio de la deuda (capital más intereses), que deberán ser respaldadas desde luego, por mayores niveles de ventas cuya responsabilidad es ajena a la diligencia del gerente del proyecto. Por otro lado, la imagen de solidez corporativa se resentirá y, la confianza por parte de terceros (bancos y corporaciones) también se verá afectada; pero además, la autonomía de la firma y su operación podrá quedar comprometida.

- Si bien es cierto que la política de financiamiento la define la empresa matriz, los directivos del proyecto decidirán si acuden directamente al mercado de capitales con la emisión de bonos, o si se aproxima al ahorro primario mediante la colocación de acciones. Debemos insistir en que los recursos propios tienen un "costo de oportunidad" cuya estimación es una de las tareas primordiales y permanentes de la función financiera.
- La asunción de compromisos financieros con agencias, bancos, fabricantes y proveedores nacionales e internacionales requiere estudio, organización y notable trabajo de detalle para consolidar y apuntalar los contratos correspondientes y el cierre financiero. Cabe anotar que entre las cartas de intención y los primeros giros pueden transcurrir algunos meses especialmente si se trata de agencias internacionales que exigen autorizaciones y avales de parte de las respectivos gobiernos o entidades nacionales, lo cual supone por parte del proyecto contar con profesionales con conocimiento e iniciativa para garantizar la culminación exitosa de los diferentes trámites. Esta función se encarga también de las operaciones financieras de rutina que hacen referencia a un cúmulo de actividades cotidianas programadas, y otras imprevistas o accidentales, que desarrolla el equipo de tesorería como: la tarea diaria de revisar las disponibilidades y requerimientos de fondos; ordenar traslados, consignaciones y pagos; la elaboración de los presupuestos de caja semanales; el manejo de las cuentas corrientes; instrucciones de remesas de fondos, compras de divisas, giros al exterior para cumplir compromisos programados; negociación y apertura de créditos; documentación de garantías, colocación y pago de pólizas de seguros, entre otras.
- Garantizar la elaboración oportuna y confiable de los estados financieros y sus análisis correspondientes.
- Estudio y colocación de pólizas de seguro que garanticen su cabal cubrimiento en todo tipo de riesgos.
- Elaboración de listados actualizados de los bienes del proyecto que pueden servir de garantía ante terceros. Es claro que cuanto más avance la ejecución, el patrimonio del proyecto se irá incrementando y por lo tanto, también su capacidad de respaldar créditos.
- Adelantar las estrategias adecuadas de cubrimiento del proyecto en ejecución en contra de los procesos de devaluación e inflación.



Fuente: <http://www.liderdeproyecto.com>

3.1.1. El balance

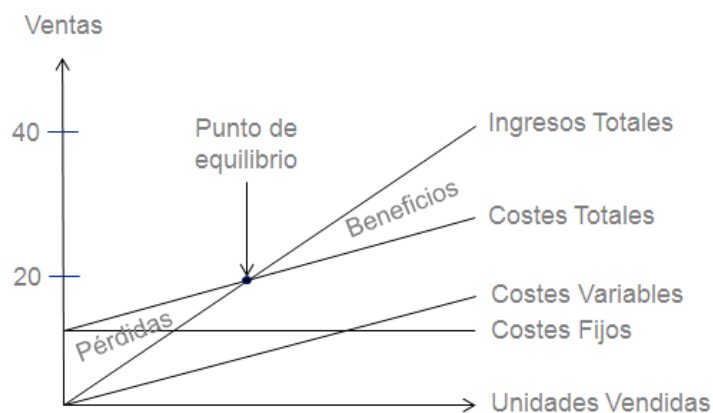
El balance es un estado contable que permite obtener información sobre la posición económica de la empresa en un momento dado. En esencia, refleja la situación patrimonial de la empresa.

La información básica que aparece en un balance es la siguiente:

- Qué posee la empresa
- Cuánto debe la empresa
- Cuánto le deben a la empresa
- Quién financia a la empresa
- Qué uso da la empresa a esa financiación
- Cómo está estructurado el patrimonio de la empresa

3.1.2. La cuenta de pérdidas y ganancias

Es el documento que recoge el resultado contable del ejercicio (antes y después de impuestos), desglosando los gastos e ingresos en distintas categorías. Muestra si la empresa ha ganado o perdido dinero y en qué cuantía.



El punto de equilibrio es el punto en el que las ganancias igualan a las pérdidas.

3.1.3. El estado de cambio en el patrimonio neto

El Estado de Cambios del Patrimonio Neto (ECPN) es una cuenta que recoge ofrece información sobre todas las operaciones que afectan a los Fondos Propios, ya deriven del resultado económico del ejercicio (beneficio o pérdida), de operaciones imputadas al Patrimonio Neto directamente, o de operaciones realizadas con los propietarios del capital (ampliaciones del capital, reparto de dividendos...).

En su modelo ordinario recoge tres componentes fundamentales:

- El saldo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- Las imputaciones al Patrimonio Neto recogidas a través de las cuentas de los grupos 8 y 9 del Plan General Contable.
- Las operaciones con los socios que supongan nuevos fondos (como en el caso de una aportación para compensar pérdidas, o ampliaciones de capital que impliquen aportación de recursos por los socios) o detracción de recursos (como en el caso de que se pague un dividendo).

Al resultado de agregar los dos primeros se le denomina **“Estado de Ingresos y Gastos reconocidos”**, y recoge los cambios en el patrimonio neto por todos los ingresos y gastos, tanto los incluidos en el resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias como los que, según las normas de registro y valoración, deban imputarse directamente al patrimonio neto de la empresa; mientras que a la agregación de este estado y c) se le denomina **“Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto”**, e informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto. Al total de ingresos y gastos reconocidos obtenido en la primera parte del ECPN se añaden las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales y los ajustes al patrimonio neto debidos a cambios en criterios contables y correcciones de errores.

3.1.4. El estado de flujos de efectivo

Informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalentes, es decir, las transacciones que afectan a la tesorería de la empresa, clasificando los movimientos por actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio.

El flujo de caja, se refiere a todos los flujos de entrada y salida de dinero en efectivo en un período dado. Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por esta razón constituye un indicador importante para medir la liquidez de una empresa en un periodo determinado.



Fuente: <http://todoproductosfinancieros.com>

Hay tres clases de flujos de efectivo:

- Flujos de efectivo de las actividades de explotación (FEAE)
- Flujos de efectivo de las actividades de inversión (FEAI)
- Flujos de efectivo de las actividades de financiación (FEAF)

3.1.5. La memoria

Es el informe que recoge los estados financieros y contables de una sociedad, y que habitualmente es presentado por la Alta Dirección de una sociedad a la Junta General de Accionistas, con el fin de que se apruebe la gestión realizada durante el ejercicio.

Este informe, en muchas ocasiones está acompañado por el resultado de una auditoría externa y completa, que amplía y comenta la información contenida en el balance de situación y en la cuenta de resultados de la sociedad.

3.2. La gestión económico-financiera

Podemos definir la gestión económico-financiera como un conjunto de procesos coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, presupuestar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

Es importante distinguir la Posición Económica de la Posición Financiera, en el sentido que se describe a continuación.

3.2.1. La Posición Económica

Identifica la capacidad de la empresa para generar y retener beneficio durante un período determinado.

3.2.2. La Posición Financiera

Identifica la capacidad de la empresa para atender adecuadamente sus compromisos de pagos financieros.

La conjunción en cada ejercicio de la explotación empresarial de ambas posiciones da lugar a lo que podríamos denominar como “Posición Económico-Financiera” de la empresa.

3.2.3. Los libros de contabilidad:

El Código de Comercio establece que (sin perjuicio de lo establecido en leyes y disposiciones adicionales), las sociedades mercantiles deben disponer al menos de la siguiente documentación:

- Libro de inventarios y cuentas anuales
- Libro diario
- Libro de actas

Estos libros han de presentarse en el registro mercantil correspondiente de acuerdo a los plazos establecidos por la legislación vigente, y han de guardarse durante al menos seis años.

Fuente: Antonio J. Fernández García-Fraile, “Contabilidad y Auditoría de Cuentas” (Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)

CAPÍTULO 4: SEGUIMIENTO Y CONTROL

4.1. Supervisión y control

Mediante el análisis de los resultados operacionales y de gestión, y de los indicadores que evalúan el desarrollo de la empresa, podremos tomar mejores decisiones en relación con el mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros para implementar políticas de estrategia que permitan un eficiente aprovechamiento y rendimiento de los recursos financieros para sacar el máximo provecho de los mismos.

4.1.1. Seguimiento y previsiones

El seguimiento de la evolución económico financiera y las previsiones, facilitarán una optimización de los recursos y su capacidad, y ayudarán a la toma de decisiones en el futuro, en base a la experiencia acumulada y documentada.

El uso de cuadros de mando ejecutivos es una herramienta eficaz de supervisión y seguimiento, y la ejecución en base a previsiones permite realizar rectificaciones más eficientes, anticipando la gestión de riesgos y problemas y, facilitando la consecución de los objetivos.



Fuente: <http://es.123rf.com>

4.1.2. Control económico-financiero

El control, y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión económico-financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización, etc.



Fuente: <http://www.liderdeproyecto.com>

Se trata por tanto de una función absolutamente relevante para el devenir de la empresa y debemos detenernos en la importancia que tienen algunas de las tareas del área de la administración financiera como lo son el control de las fuentes y en el control de los usos previstos en el plan, y las exigencias surgidas de la misma dinámica de la ejecución del proyecto.

El control de las fuentes se ocupa de la magnitud de los desembolsos, del cálculo de intereses, comisiones, primas de compromiso y de riesgo, saldos por utilizar y todas las relaciones financieras contractuales con los proveedores.

El control de usos, corresponde al registro del flujo de caja por grupos diferenciales y en alguna medida a la comprobación física de su aplicación según lo convenido en la programación respectiva.



Fuente: <http://www.aliosans.com>

4.1.3. Los indicadores

Los KPI (“Key Performance Indicators”), o Indicadores Clave del Desempeño permiten medir el rendimiento o el desempeño, de forma que son un instrumento eficaz para el seguimiento y control, que permite cuantificar en busca de la consecución de los objetivos fijados.

Deben estar directamente alineados con la estrategia de la organización, se utilizan en combinación con técnicas como la del “cuadro de mando integral” y son "vehículos de comunicación" que permiten a los ejecutivos de alto nivel la publicación de aspectos tan relevantes como la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos.



Fuente: <http://noticias.lainformacion.com>

Tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos.

Por otra parte, son elementos de motivación hacia los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos, en cuanto que concretan esos objetivos (los hacen “medibles”), y por lo tanto, facilitan el progreso constantemente y la mejora continua.

4.1.4. El análisis de rentabilidad

Podemos definir la rentabilidad como la capacidad de producir un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado, o dicho de otra manera, la medida del rendimiento que producen los capitales utilizados en un período de tiempo.

Podemos distinguir:

- **Rentabilidad económica:** beneficio comparado con el total de recursos empleados para obtener esos beneficios, representando de esta manera el rendimiento de la inversión.

Se puede considerar como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados.

La rentabilidad económica o del activo (ROA: “*Return on assets*”) es, de esta forma, un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, al no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos, podremos determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

- **Rentabilidad financiera:** beneficio comparado con los recursos propios invertidos para obtener esos beneficios.

La rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE: “Return on equity”) es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación, y es por ello que puede considerarse, según la opinión más generalizada, como el indicador que los directivos pretenden maximizar en beneficio de los propietarios o accionistas.

- **Rentabilidad social:** objetivo normalmente atribuible a las empresas públicas y a las organizaciones sin ánimo de lucro, aunque también perseguida en ocasiones por empresas privadas.

4.1.5. El apalancamiento financiero

El apalancamiento suele definirse como la proporción entre el capital propio y el crédito; es la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Se trata de endeudarse para financiar una operación.

La principal ventaja es que se puede multiplicar la rentabilidad y el principal inconveniente es que la operación no salga bien y se multipliquen las pérdidas, incluso llegando a provocar situaciones de insolvencia.

Pongamos un sencillo ejemplo para entender en qué consiste el apalancamiento financiero y sus posibles repercusiones:

Supongamos que queremos realizar una operación de 100.000 euros con fondos propios y que al cabo de un periodo de tiempo, por ejemplo un año, obtenemos por esa inversión 150.000 euros. En ese caso, habríamos ganado 50.000 euros y la rentabilidad sería del 50%.

Vamos a ver qué podría pasar si realizáramos la operación con cierto apalancamiento financiero.

- **La rentabilidad puede multiplicarse:** imaginemos que ponemos 20.000 euros y un banco nos presta 80.000 euros a un tipo de interés del 10% anual. Si al cabo de un período de tiempo, por ejemplo un año, obtenemos por esa inversión 150.000 euros, habríamos ganado 42.000 euros (150.000 euros menos 88.000 euros que tendríamos que entregar al banco, menos los 20.000 euros iniciales que habríamos puesto), es decir, un 210%.
- **Las pérdidas pueden multiplicarse:** imaginemos que al cabo del año, en lugar de 150.000 euros obtenemos 90.000 euros por la inversión inicial. Si toda la inversión (los 100.000 euros) la hicimos con capital propio, habremos perdido 10.000 euros, es decir, un 10%, pero si invertimos 20.000 euros y pedimos al banco 80.000 euros al tipo de interés del ejemplo anterior (10%), al banco hay que devolverle 88.000 euros de los 90.000 que ahora obtenemos de la inversión, por lo que solo nos quedan 2.000 euros, suponiendo por tanto una pérdidas del 90%.
- **Las pérdidas pueden llevarnos a una situación de insolvencia:** si todo el capital invertido es nuestro, nunca tendríamos problemas de insolvencia, pero si utilizamos apalancamiento financiero, y por la inversión inicial de 100.000 euros obtenemos tras un año 80.000 euros, no sólo habríamos perdido todo nuestro capital (los 20.000 euros), sino que además no podríamos devolver los 88.000 euros al banco, por lo que nos encontraríamos en una situación de insolvencia.

4.1.6. La auditoría

Es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado. Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros, que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad, de los libros y registros contables de una entidad, para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. El origen etimológico de la palabra es el verbo inglés "Audit", que significa "comprobar", y es utilizado principalmente en el "Audit accounting", que es la traducción de auditoría".



Fuente: <http://rsaudit.com>

“Normalmente las normas aplicables para la confección de los estados financieros son las del país donde está registrada la empresa emisora. No obstante, en ciertas ocasiones los estados financieros son confeccionados según las normas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) (IFRS, por su sigla en inglés). Además, existen normas de auditoría NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), que a nivel internacional se corresponden con las Normas Internacionales de Auditoría (ISA, por su sigla en inglés)”.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable

4.1.7. Contabilidad de costes

La contabilidad de costes, es el proceso de seguimiento, registro y análisis de los costes asociados con la actividad de una organización.

La contabilidad de costes, analítica, de gestión o interna tiene por objeto el conocimiento y la interpretación de los hechos que tienen lugar en el seno de la unidad económica desde un punto de vista interno, tales como la formación de costes y la valoración de productos o servicios.

Sus principales propósitos son: **contribuir al control de las operaciones y, facilitar la toma de decisiones.**

La contabilidad general nos permite conocer a cuánto ascienden los gastos de personal, de materia prima, de suministros, de amortizaciones, etc., y a cuánto ascienden los ingresos totales.



Fuente: <http://www.idfde.org>

La contabilidad de costes, en cambio, nos dirá cuanto le cuesta a la empresa fabricar cada tipo de producto; de ese coste, que parte corresponde a consumo de materia prima, que parte a mano de obra, que parte a amortización de maquinaria, etc.

También nos permite saber que margen obtiene la empresa de cada tipo de producto, cuales son los más rentables y en cuales pierde dinero. Además, nos dirá como se distribuyen los gastos de la empresa entre los diversos departamentos (compras, producción, ventas, administración, etc).

La contabilidad de costes permite a las empresas orientarse hacia la planificación y el control de los recursos y a la toma de decisiones. Para conseguir estos objetivos, es imprescindible analizar la distribución de los costes y los ingresos que genera una empresa entre:

- Diversos productos que fabrica / comercializa o los servicios que ofrece.
- Diferentes departamentos de la empresa.
- Tipologías de clientes o líneas de productos.
- Otras unidades o centros de coste específicos.

Gracias a este análisis, se podrá conocer el coste de cada producto, departamento, y cliente, obteniendo la rentabilidad de cada uno de ellos.



Fuente: <http://escuelayempresa.wordpress.com>

La contabilidad de costes constituye un soporte imprescindible para la toma de decisiones, y proporciona una correcta visión de los costes derivados de la actividad. Permite determinar los resultados por cada unidad objeto de control, facilitando de forma multidimensional la estructura de ingresos, costes, márgenes y resultados por las diferentes unidades de negocio de la empresa: división, delegación, departamento, línea de producto, etc.

Se trata de predeterminar, registrar, acumular, distribuir, controlar, analizar, interpretar e informar de los costes de producción, distribución, administración y financiamiento. Nos ayuda a saber invertir para saber obtener e incrementar las ganancias.

4.2. Informar de la situación económico-financiera

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para informar de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil tanto para la Administración, como para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas.

Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos:

- Situación patrimonial a la fecha de los estados.
- Resumen de las causas del resultado.
- Evolución del patrimonio durante el período.
- Evolución de la situación financiera durante ese período.
- Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos de los inversores.

La información incluida en las cuentas anuales debe ser:

- Relevante: es útil para la toma de decisiones económicas, por ejemplo cuando ayuda a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros, o bien confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente. Se deben mostrar adecuadamente los riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Fiable: está libre de errores materiales y es neutral. Cuando está libre de sesgos y cuando refleja la imagen fiel.
- Integra: cuando contiene, de forma completa, todos los datos que pueden influir en la toma de decisiones, sin ninguna omisión de información significativa.
- Comparable: cuando permite contrastar la situación y rentabilidad de la empresa, tanto en el tiempo, como respecto a las de diferentes empresas en el mismo momento y para el mismo periodo.
- Clara: cuando es entendible para los usuarios, para que puedan formarse juicios que les faciliten la toma de decisiones.

4.3. Actividades de “forecasting”

El “forecasting” consiste en la estimación y el análisis de lo que sucederá en el futuro, en base a datos históricos, y diferentes técnicas de previsión con el fin de preparar a las diferentes áreas de la organización para las operaciones futuras, anticipándonos a posibles riesgos o problemas, de forma que se puedan tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

Debido a que el “forecasting” está interrelacionado con el resto de actividades de la compañía, se debe considerar como un factor fundamental para el éxito de toda la empresa.



Fuente: <http://www.12manage.com>

También hemos de tener en cuenta que el “forecasting” facilita a las empresas asignar la combinación correcta de recursos en las cantidades adecuadas y, una reasignación eficaz (cuando se estime conveniente), de forma que se cumplan los objetivos de forma más eficiente, facilita la comunicación y el entendimiento de lo que está sucediendo y sobre todo de lo que debiera suceder.

También facilita una racionalización corporativa estandarizada, que permite un planteamiento coherente, focalizado y rentable en base a la planificación y a las acciones y decisiones correctivas.

Por otra parte, el “forecasting” permite una visibilidad y previsibilidad de los gastos en los que se va a incurrir, facilitando el control de costes.



Fuente: <http://www.bayesforecast.com>

4.4. Revisión de los objetivos (reorganizar y actuar)

¿En la situación actual, podemos y debemos seguir manteniendo los objetivos?

Si hay algo común a toda empresa es el cambio constante. TODO CAMBIA: las circunstancias del entorno, el mercado, las necesidades (internas y externas), las personas, las relaciones, las motivaciones, la legislación, el consumo, los desarrollos tecnológicos, los riesgos políticos, culturales, etc., y todo lo que rodea al proyecto empresarial está en constante evolución y cambio.

Siendo así, adquiere singular importancia la revisión de los objetivos, para confirmarlos si siguen siendo válidos, o para adecuarlos a los cambios que se van produciendo día a día en el ámbito empresarial, sin olvidar la importancia de la comunicación de los objetivos como factor crítico en la consecución de los mismos.



Fuente: <https://plus.google.com>

CAPÍTULO 5: CIERRE FINANCIERO

El término “cierre financiero” describe la capacidad de una corporación para finalizar sus ciclos de contabilidad y producir estados financieros para generar informes legales externos y administrativos internos.

La coordinación del gran número de actividades que implica el proceso de cierre, es un requisito imprescindible para generar y certificar todo el “*Reporting financiero*”, interno y externo. Este proceso involucra muchos departamentos y personas en la organización.

5.1. El cierre contable

Es el proceso que consiste en cancelar las cuentas de resultados (compuestas por las cuentas de ingresos, gastos, costos de venta y costos de producción) y trasladar dichas cifras a las **cuentas de balance** respectivas (activo, pasivo y patrimonio). Este cierre permite conocer el resultado económico del periodo y cuantificar las ganancias o las pérdidas.

El resultado del cierre de las cuentas de resultados se debe incluir en la **cuenta de patrimonio**. Esto quiere decir que, si los resultados son positivos (utilidades), la cuenta de patrimonio aumentará, mientras que si los resultados son negativos (pérdidas), dicha cuenta disminuirá.

Para cancelar o cerrar las cuentas de resultados, es necesario realizar **ajustes** (depreciación de los activos fijos, amortización de los activos intangibles, etc.) y **conciliaciones** (de cuentas bancarias).



Fuente: <http://gerenciales.com/eventos/ver/341>

En resumen, el cierre contable implica, como primer paso, la regularización de las cuentas de gastos e ingresos para obtener el resultado del **ejercicio**. Esto permitirá saber cuánto se ha ganado o perdido en el periodo. Luego se debe regularizar las cuentas de patrimonio neto (si aumentó o disminuyó según las ganancias o pérdidas) y, finalmente, cerrar todas las cuentas con saldo para que el mismo sea igual a cero.

5.2. El cierre de una sociedad

Consiste en finalizar las actividades de la empresa y podemos distinguir tres fases: disolución, liquidación y extinción de la sociedad.

Es importante tener en cuenta que cerrar una sociedad cuesta dinero y no suele resultar conveniente esperar hasta el último momento para tomar decisiones de este tipo.



Fuente: <http://kontsumobide.blog.euskadi.net>

5.2.1 Disolución

La disolución de una sociedad supone la desaparición jurídica de la misma, pero no paraliza ni pone fin a su actividad, aunque sí pasa a ser “liquidatoria”, por lo que una sociedad en esta situación deberá añadir la expresión "en liquidación" en su razón social.

¿Qué causas nos llevan ante la disolución de una sociedad? Según el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, una sociedad puede disolverse en los siguientes casos:

- El cese en el ejercicio de la actividad o actividades que constituyan el objeto social. En particular, se entenderá que se ha producido el cese tras un período de inactividad superior a un año.
- Conclusión de la empresa que constituya su objeto.
- Imposibilidad manifiesta de conseguir el fin social.
- Paralización de los órganos sociales de modo que resulte imposible su funcionamiento.
- Por pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente, y siempre que no sea procedente solicitar la declaración de concurso.
- Por reducción del capital social por debajo del mínimo legal, que no sea consecuencia del cumplimiento de una ley.

- Porque el valor nominal de las participaciones sociales sin voto o de las acciones sin voto excediera de la mitad del capital social desembolsado y no se restableciera la proporción en el plazo de dos años.
- Por cualquier otra causa establecida en los estatutos.

Una vez declarada disuelta la sociedad, existen tres opciones:

- **Transferencia de la propiedad**, es decir, la compra-venta de la misma.
- **Liquidación de la sociedad**, es decir, cese de la actividad, pago a los acreedores y socios, cerrando definitivamente la empresa.
- **Concurso de acreedores**, cuando no se puede hacer frente a los acreedores. Esta figura legal puede ser solicitada por los acreedores (concurso forzoso) o por el mismo deudor (concurso voluntario).

La disolución de la sociedad se inscribirá en el Registro Mercantil. Publicación en el "Boletín Oficial del Registro Mercantil" (BORME).

5.2.2 Liquidación

La disolución de la sociedad abre el período de liquidación, la sociedad disuelta conservará su personalidad jurídica mientras la liquidación se realiza. Durante ese tiempo deberá añadir a su denominación la expresión "en liquidación", como ya señalamos anteriormente. Por tanto, la liquidación tiene como efecto la pérdida de la personalidad jurídica de la sociedad.

Con la apertura del período de liquidación cesarán en su cargo los administradores, extinguiéndose el poder de representación, siendo reemplazados por los liquidadores que asumirán las funciones de los administradores, debiendo velar por la integridad del patrimonio social en tanto no sea liquidado y repartido entre los socios.

Las funciones de los liquidadores son:

- Formular un inventario y un balance de la sociedad con referencia al día en que se hubiera disuelto en el plazo de 3 meses a contar desde la apertura de la liquidación.
- Percibir los créditos sociales y pagar las deudas sociales.
- Concluir las operaciones pendientes y realizar las nuevas que sean necesarias para la liquidación de la sociedad.
- Llevar la contabilidad de la sociedad, así como llevar y custodiar los libros, la documentación y correspondencia de ésta.
- Enajenar los bienes de la sociedad.

Concluidas las operaciones de liquidación, los liquidadores someterán a la aprobación de la junta general un balance final, un informe completo sobre dichas operaciones y un proyecto de división entre los socios del activo resultante, dando lugar a la división del patrimonio social según dicten los estatutos, teniendo en cuenta que los liquidadores no podrán satisfacer la cuota de liquidación a los socios sin la previa satisfacción a los acreedores del importe de sus créditos o sin consignarlo en una entidad de crédito del término municipal en que radique el domicilio social.

Para finalizar la liquidación, los socios deben pagar el 1% de la cuota recibida, en concepto de Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, por Operaciones Societarias.

5.2.3 Extinción de la sociedad

La extinción de una sociedad se realiza en tres pasos: disolución, liquidación y **cancelación de los asientos de la misma en el Registro Mercantil**.

A los liquidadores les corresponde otorgar escritura pública de extinción de la sociedad conteniendo las manifestaciones sobre plazos, pago de acreedores y cuotas satisfechas a socios.

La escritura pública de extinción se inscribirá en el Registro Mercantil. En la inscripción se transcribirá el balance final de liquidación y se hará constar la identidad de los socios y el valor de la cuota de liquidación que hubiere correspondido a cada uno de ellos, y se expresará que quedan cancelados todos los asientos relativos a la sociedad. Finalmente, los liquidadores depositarán en el Registro Mercantil los libros y documentos de la sociedad extinguida.

Los liquidadores serán responsables ante los socios y los acreedores de cualquier perjuicio que les hubiesen causado con dolo o culpa en el desempeño de su cargo.

Fuente: <http://www.areadepymes.com>

CAPÍTULO 6: RESPONSABILIDAD PROFESIONAL Y SOCIAL

“Se recoge lo que se siembra”.

Este antiguo proverbio, ha de servirnos de reflexión para ayudarnos a entender la importancia de este tema en todo aquello que está relacionado con las cuestiones económico-financieras.

Tenemos sobrados ejemplos de comportamientos poco éticos que han resultado finalmente en desastres económico-financieros con enormes repercusiones sociales y personales negativas.

Desde el convencimiento de que sólo un comportamiento ético mejorará las condiciones de las personas y partiendo de la idea de que resulta esencial para la creación de una sociedad mejor, más justa, equitativa y próspera, se incluye este apartado como bloque esencial en el ámbito de estudio de un tema como el que estamos tratando, en el que tanta repercusión tiene.

Pero.... ¿Qué entendemos por comportamiento ético?

Entendemos como ético, todo aquel comportamiento basado en la razón, la moral, la virtud, la felicidad y el buen vivir.

Cuando hablamos de ética, nos referimos a un análisis asertivo y racional de la conducta humana en un determinado contexto.



Fuente: <http://www.definicionabc.com>

¿A qué nos referimos con responsabilidad profesional y social?

La responsabilidad profesional y social podemos dividirla en las siguientes categorías de ética y conducta:

Responsabilidad, en el sentido de tomar decisiones éticas, en beneficio de los mejores intereses de la empresa y del equipo, dejando a un lado el beneficio personal. Se trata de mantener un comportamiento ético, que incluya la protección de la información confidencial, derechos de autor, etc.

Respeto, en términos de trato apropiado hacia las personas y hacia los recursos; mantener una actitud de cooperación mutua y beneficio recíproco (win-win); favorecer la reputación de los miembros del equipo, de la empresa y de los clientes y proveedores; respetar las diferencias culturales, procurando enfatizar el impacto positivo de las mismas.

Podemos incluir en este apartado actitudes de participación de buena fe en negociaciones o habilidades para tratar con conflictos de forma justa y directa.

Equidad, en el sentido de ser objetivo y tomar decisiones imparciales. Facilitar la libertad de expresión. No admitir ni recurrir a sobornos. Tratar de forma ética los conflictos de interés. Actuar sin discriminar a nadie y sin utilizar el poder o la posición para influir en otros en beneficio propio.

Honestidad, creando ambientes positivos y comunicando con sinceridad; procurando que siempre prevalezca la verdad, haciendo esfuerzos por obtener la verdad y que ésta sea la base de las medidas o decisiones que se tomen, favoreciendo la cooperación entre los interlocutores.

La ética mejora el funcionamiento de la empresa, reduciendo los conflictos entre los miembros que la forman o mejorando la imagen de la entidad frente al exterior, además, supone un componente esencial del concepto de “calidad total”. Por el contrario, el comportamiento no ético puede ocasionar problemas tanto interna como externamente a la sociedad.

Las organizaciones no pueden concebir sus actividades al margen de la ética, ya que tienen una responsabilidad social con el público en general. Así, la ética destaca como un pilar fundamental de la empresa y como un factor determinante de la misma que es especialmente percibido y tenido en cuenta por la sociedad. Por tal causa, las empresas deben emitir su “Código de Ética” y darlo a conocer a los accionistas, personal, clientes, proveedores y autoridades vinculados a la actividad.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La función financiera incluye todas las acciones encaminadas a determinar el nivel de recursos necesarios, su distribución entre los distintos usos, su localización y ponderación de fuentes para garantizar la ejecución del proyecto empresarial.

La excelencia financiera se logra cuando los recursos, las personas y la tecnología se combinan para controlar, optimizar y simplificar los procesos, reducir los costos operativos, gestionar el rendimiento empresarial y evitar ciertos riesgos, maximizando de esa forma la creación de valor.

La aplicación de las buenas prácticas y metodologías del mundo de la gestión de proyectos al ámbito económico-financiero, puede resultar esencial para mejorar los procesos, optimizar la utilización de los recursos, maximizar los aspectos relativos a seguimiento y control, y lograr una mayor eficiencia en la gestión empresarial, contribuyendo claramente a facilitar la consecución de los objetivos estratégicos.

La responsabilidad profesional y social ha de regir el destino de cualquier iniciativa empresarial desde un comportamiento ético que aporte un granito de arena en la construcción de una sociedad mejor, con un aumento de la calidad de vida y mayor bienestar.

BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Amado Suárez, Adriana: *“Auditoría de comunicación”*. Ed. La Crujía Ediciones Buenos Aires 2008
- Arens, Alvin A.; Eldor, Randal J. y Beasley Mark S.: *“Auditoría: un enfoque integral”*. Ed. Pearson. 2007.
- Arimany, Nuria y Viladecans, Carme: *“Estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo”*, Ed. Profit. 2010.
- Blanco Ibarra, Felipe: *“Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas”*. Ed. Deusto. 2003.
- Castillo Clavero, Ana María: *“Introducción a la economía y administración de empresas”*. Ed. Pirámide. 2009.
- De Jaime Eslava, José: *“Las claves del análisis económico-financiero de la empresa”*. Ed. ESIC. 2008.
- Drury, Colin: *“Cost and management accounting”*. Ed. Thomson. 2006.
- Fernández Iparraguirre, José Luis y Casado Mayordomo, Manuel: *“Contabilidad financiera para directivos”*. Ed. ESCI. 2011.
- Ferrel O.C. y Hirt, Geoffrey: *“Introducción a los negocios en un mundo cambiante”*. Ed. Mc Graw Hill. 2004.
- Gavilán, Begoña; Guezuraga, Nerea y Beitia, Pedro; *“Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas”*. 3s_gestión. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, Imprenta Berekintza. Septiembre 2008.
- Gonzalez Pascual, Julián: *“Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones”*. Ed. Pirámide. 2011.
- Keat, Paul G. y Young, Philip K.Y.: *“Economía de Empresa”*. Ed. Pearson. 2004.
- Mascaroñas, Juan y Pérez, Íñigo: *“Innovación Financiera: aplicaciones para la gestión empresarial”*. Ed. Mc Graw Hill. 1999.
- Mulcahy's, Rita: *“Preparación para el Examen PMP”* (Sexta Edición). RMC Publications, Inc. 2010.
- Nomen, Eusebi: *“Valor razonable de los activos intangibles”*. Ed Deusto. 2005.
- Rosanas Martí, Josep M.: *“Contabilidad de Costes para Toma de decisiones”*. Biblioteca de Gestión Desclée de Brouwer. 1999.
- Shim, Jae K. y Siegel, Joel G.: *“Dirección financiera”* (Segunda Edición). Mc Graw Hill. 2004.
- Urias Valiente, Jesús: *“Análisis de estados financieros”*. Ed. Mc Graw Hill. 2001.

- Veuthey, Eloy; Muñoz, Clara J. y Zornoza, Javier: *“Introducción a la contabilidad de costes para la gestión. Curso práctico”*. Ed. Civitas. 2001.
- *“Dirección Financiera”* (Dirección y Gestión de Empresas). Ed. Vértice. 2011.
- *“Global Close Cycle Rankings”*, BPM International, julio de 2008.
- *“Guía de implantación de ISO 21500 - 2012”*. PMI Spain Chapter,
- *“Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”* PMBOK® Cuarta Edición. PMI (Project Management Institute). Global Standard. 2008.

DOCUMENTACIÓN DE MÓDULOS DEL MÁSTER EN CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS

- Documentación del módulo de finanzas del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas.
 - o Fernández García-Fraile, Antonio J.: “*Contabilidad y Auditoría de Cuentas*” (Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)
 - o Hernando Guijarro, Javier: “*Gestión de riesgos corporativos y financieros – La gestión del riesgo en la empresa*” (Documentación de Módulo de Gestión Financiera del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas)
- Documentación del resto de módulos del Máster en Consultoría en Gestión de Empresas:
 - o Módulo de Estrategia
 - o Módulo de Gestión de Proyectos
 - o Módulo de Habilidades del Consultor
 - o Módulo de Marketing
 - o Módulo de Operaciones
 - o Módulo de Organización y Procesos de Negocio
 - o Módulo de Tecnologías de la Información

TRABAJOS FIN DE MASTER DE LA PRIMERA PROMOCIÓN (AEC) CONSULTADOS:

- Cea Castro, Rosamna: “*Análisis de problemas en la ejecución de un proyecto en el marco de una metodología para la gestión de adquisiciones*”.
- García Camargo, M^a del Carmen: “*¿Por qué fallan los proyectos?*” - 2012
- García Fernández, Jairo: “*3CQ – Plan de Negocio*” - 2012
- Noriega Viaño, Simón: “*El packaging en el sector vinícola*” – 2012
- Olivie Rivaya, Borja: “*Responsabilidad Social Corporativa*” – 2012
- Pato Jiménez de Castro, Cecilio: “*Mejores prácticas en gestión de proyectos multinacionales*” – 2012
- Pérez Ricote, Julia: “*Diseño y lanzamiento de un Call Center en Offshore*” – 2012
- Sánchez-Guardamino, Santiago: “*Impacto de la Supply Chain de Zara en la clave del éxito de Inditex*” – 2012
- Yomba, Eliane: “*Motivación, liderazgo y trabajo en equipo en las organizaciones*” – 2012

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- <http://agentedecambio.com/2011/06/24/%C2%BFdefender-la-estabilidad/>
- <http://blog.sage.es/formacion-ayudas-subservenciones/la-motivacion-de-los-trabajadores-en-la-empresa/>
- <http://concursodeacreedoresweb.com>
- <http://definanzas.com>
- <http://definicion.de/cierre-contable/>
- http://descuadrando.com/%C3%89tica_empresarial
- http://elescandallo.blogspot.es/img/Escandallo_teoría.pdf
- <http://empresariados.com/tipos-de-motivacion/>
- <http://es.123rf.com>
- <http://es.deister.net/es/solutions/business/ax-erp/fi/co/>
- http://es.mimi.hu/economia/memoria_anual.html
- <http://es.paperblog.com/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%89tica>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Auditor%C3%ADa_contable
- http://es.wikipedia.org/wiki/Contabilidad_de_costos
- <http://escuelayempresa.wordpress.com/2012/02/28/la-importancia-de-estudiar-finanzas/>
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0280:FIN:EN:PDF>
- <http://federicosaludjian.wordpress.com/2010/06/13/manejo-financiero-un-factor-de-exito-en-la-ejecucion-de-un-proyecto/>
- <http://gerenciales.com/eventos/ver/341>
- <http://grupo3ecommerce.blogspot.com.es/2011/02/american-eagle-spring-2011-film.html>
- <http://juanmago.com/>
- <http://kontsumobide.blog.euskadi.net/2013/02/22/recomendaciones-ante-el-cierre-de-una-empresa/>
- <http://lifefskillsfromthedojo.com/?p=174>
- <http://mgrfol.blogspot.com.es/2010/11/analisis-dafo.html>
- http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/indicadores-economicos/avances-en-las-grandes-bolsas-de-asia-salvo-kuala-lumpur_X1wq1IxyENWeYYB1Fou5G7/
- <http://noticiasrsc.com/2012/09/19/ferroviario-mutua-cepsa-y-la-caixa-abren-convocatorias-de-ayudas-a-on/>
- <http://retos-directivos.eae.es/reputacion-corporativa-y-gestion-de-recursos-humanos/>
- http://rsaudit.com/?page_id=14
- <http://sebastianpatron.blogspot.com.es/2012/01/por-que-es-importante-la-proyeccion-de.html>
- <http://todoproductosfinancieros.com/cash-flow-o-flujo-de-caja-%C2%BFque-es/>
- <http://trabajafuera.com>
- <http://urbanres.blogspot.com.es/2008/10/liquidez-definicion-y-caracteristicas.html>
- <http://vargaspalacios.blogspot.com.es/2010/12/haga-su-cierre-financiero-y-empiece.html>
- <http://webquest.carm.es/majwq/vq/ver/26600>
- http://www.12manage.com/methods_break-even_point_es.html
- <http://www.aliosans.com/es/comptable.php>
- <http://www.areadepymes.com/?tit=analisis-del-riesgo-financiero-en-la-empresa-autoevaluacion-de-objetivos&name=Manuales&fid=fg0bcad>
- <http://www.areadepymes.com/?tit=disolucion-liquidacion-y-cierre-de-una-sociedad&name=Manuales&fid=ecersaa>
- <http://www.ascr.org/ascr/ascrweb.nsg>
- http://www.banamex.com/economia_finanzas/es/divisas_metal/resumen.htm#
- <http://www.bayesforecast.com/demanda-y-pricing/>
- <http://www.blogdelfotografo.com/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Determinaci%C3%B3n-De-Los-Objetivos-Estrategicos/530140.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Importancia-De-La-Estructura-Organizacional-En/711603.html>
- <http://www.buenosnegocios.com>
- <http://www.careerealism.com/balance-grad-school-full-time-job/>
- http://www.contabilidad-empresa.com/2013_02_01_archive.html
- <http://www.cursosdelsiaf.com/cierre-de-la-administracion-financiera-gubernamental-y-saneamiento-contable-2011/>
- <http://www.definicionabc.com/medio-ambiente/etica-ambiental.php>
- http://www.efficientix.com/erp_gestion_financiera.html
- <http://www.elblogdelasesor.es/2011/05/la-obligacion-de-auditar.html>
- <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-apalancamiento-financiero>
- http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/claves_para_acceder_a_las_ayudas_de_enisa/el_prestamo_participativo
- <http://www.enisa.es/>
- <http://www.foes.es>
- <http://www.forecast-solutions.com/index.php/es/material-educativo/el-forecasting-y-sus-beneficios.html>
- <http://www.forecast-solutions.com/index.php/es/material-educativo/tecnicas-de-forecasting.html>
- http://www.gabilos.com/comosehace/cuentasanuales_nuevopgc/textocambiospatrimonionetoabrev.htm
- <http://www.gerencie.com/cierre-contable.html>
- <http://www.grupoaden.com/economico.html>
- <http://www.guiaceei.es>
- http://www.idfde.org/cursos-gratis/cursos-gratis/Contabilidad_y_finanzas/Contabilidad_de_costes.htm
- <http://www.ico.es>

- <http://www.lasalleparquedeinnovacion.es/noticias/Paginas/BusinessAngels.aspx>
- http://www.liderdeproyecto.com/articulos/administracion_de_proyectos_manejo_financiero.html
- <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176#>
- <http://www.mundodepatentesymarcas.com>
- <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/11/20-frases-celebres-sobre-innovacion-y.html>
- <http://www.neoteo.com>
- <http://www.noticias.com/el-capital-humano-clave-del-exito-empresarial.77290>
- <http://www.oracle.com/us/solutions/ent-performance-bi/performance-management/hyperion-financial-close-ds-066144.pdf>
- <http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2012/09/01/paro-iva-viene-rajoy-gobierno-empleo-precios-sgae-hosteleria-coste.shtml>
- http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=article&id=233:etica-y-conducta-profesional&catid=169:etica-y-conducta-profesional&Itemid=104
- http://www.pmi-mad.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=169&Itemid=104
- http://www.pmi-mad.org/index.php?searchword=iso+21500&ordering=&searchphrase=all&Itemid=1&option=com_search
- <http://www.programacionintegral.es/actualidad/nos-interesa/439-pasos-que-le-facilitaran-el-cierre-contable.html>
- <http://www.quecomoquien.es/la-contabilidad-analitica-o-de-costes.html>
- <http://www.saladeinversion.es>
- http://www.sap.com/mexico/camp/pdf/EPM_ESP.pdf
- http://www.serenitymarkets.com/ficha_comentario.asp?sec=9&id=179302
- <http://www.sodeco.es>
- <http://www.srp.es>
- http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_58/recursos/01general/04072012/estrategias1.jsp
- <http://www.webmarketingemprendedores.com/como-vender-por-internet/como-escribir-una-carta-de-ventas/>
- https://blogs.oracle.com/oracleaplicaciones/entry/el_cierre_financiero_un_caos
- https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>
- <https://plus.google.com/115430553510181794921/115430553510181794921/posts>

LIBROS EN LA WEB:

- <http://books.google.es/books?id=5gYon5THR1cC&pg=PA39&dq=la+importancia+de+las+finanzas&hl=es&sa=X&ei=sKCBUdvaFuqR7AaYrYDAAw&ved=0CDwQ6AEwAQ#v=onepage&q=la%20importancia%20de%20las%20finanzas&f=false>
- <http://books.google.es/books?id=aW-JZVEfDIEC&pg=PA162&lpg=PA162&dq=el+capital+humano+como+clave+del+%C3%A9xito+empresarial&source=bl&ots=Hmzsf81oDn&sig=ULsy0JE9HKC9yjMRU--ntGYgBIM&hl=es&sa=X&ei=2Z6BUfzXIqbT7Aad8YDQBQ&ved=0CDMQ6AEwAA#v=onepage&q=el%20capital%20humano%20como%20clave%20del%20%C3%A9xito%20empresarial&f=false>
- <http://books.google.es/books?id=dKhH254n8uoC&printsec=frontcover&dq=direcci%C3%B3n+econ%C3%B3mico+financiera&hl=es&sa=X&ei=NqSBUCnDHSp7AaKsICYBQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20econ%C3%B3mico%20financiera&f=false>
- http://books.google.es/books?id=Dzkfv0W_osAC&printsec=frontcover&dq=El+estado+de+cambio+en+el+patrimonio+neto&hl=es&sa=X&ei=76iBUYKwKKSS7Aah0IGACQ&ved=0CDMQ6AEwAA